

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O EFEITO DE MEDIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO: RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE RECURSOS
HUMANOS, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO**

Catarina Santos Cordeiro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O EFEITO DE MEDIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO: RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE RECURSOS
HUMANOS, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO**

Catarina Santos Cordeiro

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)

2017

Agradecimentos

Em primeiro lugar à minha Família, pelo apoio incondicional nesta grande aventura, por me incentivarem a lutar sempre pelos meus sonhos e por todos os momentos que partilhamos juntos.

À minha Mãe pelo carinho, compreensão e disponibilidade em todos os momentos.

Ao meu Pai pela dedicação, motivação e apoio neste longo percurso.

À minha irmã Mariana pelo carinho e companheirismo.

Às minhas amigas Maria e Joana pela amizade, apoio e compreensão durante estes anos.

A todas as pessoas que, de uma forma ou outra, me acompanharam nesta jornada, me apoiaram e me ajudaram a ultrapassar todos os obstáculos.

Ao Professor Manuel Rafael pelo apoio e disponibilidade demonstrados.

Muito Obrigada!

Índice Geral

| | |
|---|----|
| Resumo | iv |
| Abstract | v |
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1. Práticas de Recursos Humanos | 2 |
| 1.2. Empenhamento Organizacional | 4 |
| 1.2.1. Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional de Meyer e Allen | 5 |
| 1.2.2. Antecedentes e consequentes do Empenhamento Organizacional Afetivo | 7 |
| 1.3. Qualidade de Vida no Trabalho | 9 |
| 1.3.1. Modelo da Qualidade de Vida de Walton | 11 |
| 1.4. Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo | 12 |
| 1.4.1. Relação entre Práticas de Recursos Humanos e Empenhamento Organizacional Afetivo | 13 |
| 1.4.2. Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo | 15 |
| 1.4.3. Relação entre Práticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho | 16 |
| 1.4.4. Relação entre Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo | 16 |
| 2. Método | 17 |
| 2.1. Participantes | 17 |
| 2.2. Procedimento | 17 |
| 2.3. Instrumentos de Medida | 18 |
| 2.3.1. Questionário sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Trabalho | 18 |

| | |
|--|----|
| 2.3.2. Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho..... | 18 |
| 2.3.3. Escala de Empenhamento Organizacional Afetivo | 19 |
| 3. Resultados | 20 |
| 4. Discussão..... | 25 |
| Referências Bibliográficas | 28 |

Resumo

A presente investigação tem como principal objetivo o estudo da relação entre as Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo, bem como analisar se a Qualidade de Vida no Trabalho tem um papel de mediação na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo. Os dados foram recolhidos através da aplicação de três questionários: Questionário sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos (2008); Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho de Rafael e Lima (2008a); e Escala de Empenhamento Organizacional Afetivo de Bruno (2007). A amostra é composta por 246 indivíduos de empresas de diversos sectores de atividade. Os resultados demonstraram a existência de relações positivas entre todas as variáveis de estudo, exceto a escala de Qualidade de Vida no Trabalho Importância que apresentou correlações fracas ou não significativas com as outras variáveis. Verificou-se ainda a existência de um efeito de mediação da Qualidade de Vida no Trabalho na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo. Finalmente, os resultados foram discutidos e apresentados os contributos e limitações do estudo, bem como propostas para futuras investigações.

Palavras-chave: Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho, Empenhamento Organizacional Afetivo

Abstract

The main objective of the present study is to examine the relationship between Human Resources Practices, Quality of Work Life, and Affective Organizational Commitment, and to understand the extent to which Quality of Work Life has a mediation effect in the relationship between Human Resources Practices and Affective Organizational Commitment. The data was collected through the application of three questionnaires: The Survey of Human Resources Practices of Esteves (2008); The Survey of Quality of Work Life of Rafael and Lima (2008a); and the Scale of Affective Organizational Commitment of Bruno (2007). The sample consisted of 246 workers of different companies from various sectors of activity. The results indicate the existence of positive relationships between the three variables, except the Scale of Quality of Work Life Importance which shows weak or no significant relationships. Furthermore, a mediation effect of Quality of Work Life on the relationship between Human Resources Practices and Affective Organizational Commitment was verified. Lastly, the results were discussed, and the contributions and limitations of the study were presented as well as proposals for further research.

Keywords: Human Resources Practices, Qualify of Working Life, Affective Organizational Commitment

1. Introdução

Na situação mundial atual, as organizações encontram-se em constante mudança de forma a adaptarem-se à realidade e alcançarem vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva das organizações é fundamental para a sua sobrevivência e passa pela implementação de programas de Gestão de Recursos Humanos alinhados com a sua estratégia organizacional.

A Gestão de Recurso Humanos teve a sua grande evolução a partir do século XX, na qual os recursos humanos assumiram uma progressiva importância na sobrevivência, competitividade e sucesso organizacional. As Práticas de Recursos Humanos assumem assim um papel fundamental na atração de talentos e desempenho dos colaboradores e, consequentemente, no desempenho e sucesso das organizações.

Desta forma, a implementação de Práticas de Recursos Humanos de forma a promover a Qualidade de Vida no Trabalho torna-se cada vez mais útil, uma vez que esta tem um impacto nos comportamentos dos indivíduos, nomeadamente, identificação com a organização, satisfação no trabalho, empenhamento organizacional, esforço, desempenho e intenção de abandonar a organização (*turnover*) (Rafael, 2014).

O Empenhamento Organizacional ¹é um dos comportamentos mais valorizados por caracterizar o vínculo dos indivíduos com as organizações, sendo a componente afetiva a mais estudada por refletir a sua natureza emocional, e que se reflete na vontade dos indivíduos permanecerem na organização. Este tipo de comportamento é desejado pelas organizações uma vez que contribui para o aumento da competitividade e sucesso organizacional (Morais, 2013).

O presente estudo tem como objetivo estudar a relação entre as variáveis Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo, bem como analisar se a Qualidade de Vida no Trabalho atua como variável mediadora da relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo. Embora a literatura demonstre a existência de associações positivas entre Práticas de Recursos Humanos e Empenhamento Organizacional Afetivo (Barbosa, 2012; Meyer & Smith, 2000; McElroy, Morrow, & Rude, 2001), Qualidade de Vida no

¹ Tem origem na tradução do termo inglês “*Commitment*”. Embora existam várias traduções para português, “Empenhamento” foi o termo adotado e recomendado por Nascimento (2012).

Trabalho e Empenhamo Organizacional Afetivo (Chang, 2001; Permarupam, Al-Mamum & Saufi, 2013; Nunes, 2008; Rafael, 2014; Rafael & Lima, 2008b), e Práticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho (Rafael, 2014) não foram encontrados estudos empíricos que integrem as três variáveis.

Relativamente à estrutura do presente estudo, primeiramente é apresentado o Enquadramento Teórico no qual são apresentadas as variáveis de estudo e os autores e modelos dos mesmos, bem como as possíveis relações entre as variáveis. De seguida é apresentado o Método no qual são explicitados os instrumentos de medida e o procedimento utilizados. Nos Resultados são apresentados e analisados os resultados obtidos através da estatística descritiva, análise correlacional e regressão linear múltipla. Finalmente, é apresentada a Discussão na qual se apresentam as conclusões finais, estudos e investigações realizados na área, bem como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

1.1. Práticas de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos desenvolveu-se substancialmente a partir do século XX, ocorrendo diversas alterações relativamente à importância que os indivíduos assumiam nas organizações (Barbosa, 2012). Os recursos humanos passam então a ser considerados na sua totalidade, isto é, são indivíduos que possuem valores, crenças, atitudes, ideias e objetivos (Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2006). Atualmente, os recursos humanos são considerados, segundo o modelo contingencial, parte da estratégia organizacional, ou seja, não é possível dissociar a gestão de recursos humanos da estratégia económica da organização (Sousa et al., 2006). Desta forma, começa-se a entender a relevância e o impacto que a gestão de recursos humanos têm nos resultados financeiros da organizações (Guchait & Cho, 2010; cit. por Barbosa, 2012).

A gestão de recursos humanos compreende um conjunto de práticas, políticas e sistemas que afetam as atitudes, comportamentos e desempenho dos indivíduos com o intuito de melhorar a competitividade e eficácia de aprendizagem da organização (Noc et al., 2003; cit. por Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010). Tavares e Caetano (1999; cit. por Monteiro, 2014) afirmam que a gestão estratégica de recursos humanos integra a estratégia organizacional, ideologias de emprego, valores e competências organizacionais, bem como os processos comerciais que visam aumentar o valor organizacional. Desta forma, as práticas de recursos humanos são vistas como “ferramentas do capital humano” (Moraes,

2013, p.12) utilizadas de forma a desenvolver competências pessoais e profissionais, e aumentar a motivação e Empenhamento com a organização (Esteves, 2008).

Neste sentido, as práticas de “alto envolvimento” são vistas como um conjunto de práticas de recursos humanos reciprocamente reforçadas, coincidentes e simultâneas que levam ao Empenhamento dos indivíduos (MacDuffie, 1995). De facto, existem vários autores (e.g., Arthur, 1994; Kochan & Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Levine, 1995; MacDuffie, 1995; Koch & McGrath, 1996; Guthrie, 2001; Richard & Johnson, 2001; cit. por Guthrie, Spell, & Nyamori, 2002) que, de acordo com evidências empíricas, se referem às práticas de “alto envolvimento” como responsáveis pelo aumento do desenvolvimento organizacional.

De acordo com Pfeffer (1998), existem oito “boas práticas” de gestão de recursos humanos: segurança de emprego; recrutamento seletivo; formação e oportunidades de desenvolvimento; avaliação do desempenho orientada para o desenvolvimento; oportunidades de carreira; renumeração com componentes contingentes ao desempenho; oportunidades de participação; e acesso a informação. O autor defende também que a combinação destas práticas poderá resultar numa vantagem competitiva para as organizações.

Segundo Sousa et al. (2006), as práticas de gestão de recursos humanos permitem que as organizações consigam: desenvolver a eficácia de atração e retenção de indivíduos que possuam competências (intelectuais e comportamentais) adequadas aos seus objetivos, recorrendo a processos de recrutamento e seleção mais apropriados, como também a sistemas de recompensas e de desenvolvimento de competências atrativos; incentivar comportamentos que estejam de acordo com a estratégia organizacional a longo prazo, recorrendo a planos de desenvolvimento de competências e de carreira permitindo assim que os colaboradores possuam expectativas de desenvolvimento e progressão profissional; e, finalmente, implementar sistemas de renumeração que estejam relacionados com o desenvolvimento das competências individuais, desempenho das equipas e da organização.

As organizações que implementam “boas práticas” de gestão de recursos humanos têm assim como objetivo o alcance e desenvolvimentos de capacidades e competências dos indivíduos, bem como o desenvolvimento de métodos de incentivo, motivação e Empenhamento, e também retenção de talento com comportamentos adequados à cultura organizacional (Monteiro, 2012).

1.2. Empenhamento Organizacional

Em 1960, Becker publicou o artigo “*Notes on the concept of commitment*” na revista *American Journal of Sociology*, marcando assim o início do estudo do Empenhamento Organizacional (Nascimento, 2012). De facto o Empenhamento organizacional tem sido, nos últimos anos, amplamente estudado uma vez que tem implicações nos comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional (Klein, Molloy & Cooper, 2009; Morrow, 2011; cit. por Nascimento, 2012). O Empenhamento organizacional é então compreendido como um elemento fundamental para a vantagem competitiva das organizações, sendo portanto imprescindível nas circunstâncias atuais, isto é, num período de grande contingência, mudança e diligência (Dessler, 1996; cit. por Souza & Marques, 2014).

De acordo com a literatura, o Empenhamento Organizacional é conceptualizado com base em duas abordagens: abordagem afetiva ou atitudinal e a abordagem instrumental ou calculativa (Lourenço, 2014). Na primeira abordagem o Empenhamento é entendido como o vínculo afetivo ou emocional relativamente à organização demonstrado através da intenção de continuar na organização (e.g., Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990), é, portanto, um constructo comportamental pelo facto de existir um comportamento consistente. Por outro lado, a abordagem instrumental ou calculativa defende que o indivíduo analisa as consequências caso altere o seu padrão de comportamento (Meyer & Allen, 1997), ou seja, o indivíduo avalia os custos e benefícios decorrentes do abandono da organização (Lourenço, 2014).

Assim, de acordo com Mowday, Steers e Porter (1979), o Empenhamento Organizacional é entendido como um elo de ligação de um indivíduo com uma determinada organização, sendo caracterizado por: (i) uma crença e compreensão dos valores e objetivos da organização; (ii) uma disposição por empenhar-se ainda mais para benefício da organização; e (iii) uma grande ambição por continuar a pertencer à organização. Devido à falta de concordância relativamente à definição de Empenhamento Organizacional, este é visto como um constructo multidimensional (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001).

De acordo com Tavares (2001; cit. por Monteiro, 2014), o Empenhamento organizacional é algo fortemente valorizado pelas organizações uma vez que reduz o absentismo e o *turnover*, podendo assumir várias formas, e tendo impacto no desempenho e o bem-estar dos trabalhadores (Meyer & Herscovitvh, 2001).

1.2.1. Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional de Allen e Meyer

O modelo dos Três Componente do Empenhamento Organizacional de Allen e Meyer (1990) é, atualmente, o modelo mais difuso e reconhecido mundialmente pela sua validação empírica em diferentes culturas (Allen & Meyer, 1990a, Dunham *et al.*, 1994, Hackett *et al.*, 1994, McGee & Ford, 1987; Meyer *et al.*, 1990, 1993, Reilly & Orsak, 1991, Shore & Tetrick, 1991, Somers, 1993, citados por Bruno, 2007) e pela sua consistência e referencia em vários estudos (Monteiro, 2014). De acordo com o modelo, o Empenhamento Organizacional é conceptualizado como um impulso e uma condição psicológica que leva o indivíduo a agir de acordo com os objetivos da organização, tendo a sua natureza e os seus comportamentos origem em diferentes motivações (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Meyer e Allen (1984), com base nas abordagens atitudinal e instrumental, conceptualizaram o Empenhamento Organizacional como sendo bidimensional: Empenhamento Organizacional Afetivo, que corresponde a um vínculo afetivo e emocional com a organização; e Empenhamento Organizacional Instrumental, que se traduz no cálculo dos custos e benefícios inerentes ao abandono da organização (Martins, 2015; Morais, 2013). A terceira dimensão surgiu mais tarde, sendo denominada de Empenhamento Organizacional Normativo, que representa a obrigação moral de continuar na organização (Martins, 2015; Morais, 2013). Deste modo, o modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional de Allen e Meyer (1990) sugere que os indivíduos se sentem comprometidos com a organização por meio de relações afetivas (Empenhamento Afetivo), relações calculistas (Empenhamento Instrumental) e relações de obrigação e dever moral (Empenhamento Normativo).

O Empenhamento Organizacional corresponde assim ao modo como o indivíduo se comporta na organização sendo influenciado por uma componente afetiva (vínculo emocional), componente cognitiva (compreensão das normas, valores e objetivos da organização) e prontidão para a ação (conduta generalizada com o intuito de alcançar os objetivos da organização) (Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008).

Empenhamento Organizacional Instrumental

O Empenhamento organizacional instrumental corresponde ao nível de Empenhamento do indivíduo com a organização tendo em conta aos custos associados ao abandono da mesma (Meyer & Allen, 1984), isto é, as implicações psicológicas e financeiras

que advém da saída da organização (Ko, Price & Mueller, 1997, cit. por Lourenço, 2014). De acordo com Rego, Cunha e Souto (2007), este tipo de empenhamento surge quando o indivíduo: (i) percebe a perda dos investimentos feitos na organização associada à sua saída; e/ou (ii) o mercado de trabalho não possui oportunidades de emprego cativantes. Assim, os indivíduos que apresentam um Empenhamento Organizacional Instrumental elevado continuam na organização por necessidade (Meyer et al., 1993), ou seja, a dedicação dos indivíduos no trabalho tem como finalidade o alcance dos objetivos pessoais (Meyer & Allen, 1997).

Empenhamento Organizacional Normativo

O Empenhamento Organizacional Normativo corresponde à percepção de obrigação em continuar na organização (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993), ou seja, está associado ao sentimento de dívida, responsabilidade ou dever moral do colaborador com a organização e, por esse motivo, o indivíduo permanece na mesma (Allen & Meyer, 1991). De acordo com Rego et al. (2007) o Empenhamento Organizacional Normativo surge: (i) no momento da socialização através do qual as normas organizacionais são aprendidas; (ii) através do contrato psicológico com a organização; ou (iii) em troca de benefícios que provocam comportamentos recíprocos. Deste modo, os colaboradores que apresentam um forte Empenhamento Organizacional Normativo mantêm-se na organização (Meyer & Allen, 1991) uma vez que o consideram uma obrigação moral (Meyer & Allen, 1997), ou seja, sentem o dever de permanecer na organização (Meyer et al., 1993), embora realizem o seu trabalho sem gosto e esforço (Meyer & Allen, 1997).

Empenhamento Organizacional Afetivo

O Empenhamento Organizacional Afetivo é a componente com maior destaque na literatura, sendo a mais estudada tanto a nível teórico, como a nível empírico, uma vez que realça a natureza afetiva e emocional dos vínculos dos indivíduos com os valores e objetivos da organização (Allen & Meyer, 1996; Somers, 1993). A componente afetiva é, portanto, caracterizada como um estado psicológico em que o indivíduo deseja permanecer na organização (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Ou seja, o indivíduo identifica-se positivamente com a organização (Allen & Meyer, 1984) e, consequentemente, estabelece uma relação afetiva com a mesma (Morais, 2013). O Empenhamento Organizacional Afetivo estabelece-se com base: (i) no respeito, apoio e justiça por parte da organização; (ii) na confiança do indivíduo na chefia e na organização; (iii) na satisfação com

o trabalho; e (iv) na concordância entre os seus objetivos pessoais e os objetivos da organização (Allen & Meyer, 1996). Assim, os indivíduos que apresentam um forte Empenhamento Organizacional Afetivo permanecem na organização por vontade própria (Meyer & Allen, 1991), uma vez que se encontram satisfeitos com o seu trabalho e, portanto, reduzem custos e aumentam a vantagem competitiva, contribuindo para o sucesso organizacional (Morais, 2013).

As três componentes do Empenhamento Organizacional partilham o facto de corresponderem a um estado psicológico que define o vínculo que se estabelece entre o indivíduo e a organização e, conseqüentemente, influencia a sua permanência ou não na mesma (Meyer et al., 1993). No entanto, estas diferenciam-se pela natureza do estado psicológico: vínculo afetivo com a organização - o indivíduo permanece na organização porque deseja; custo percebido de saída - o indivíduo permanece na organização porque necessita; e obrigação de permanecer na organização - o indivíduo permanece na organização porque tem uma dever moral (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 1993). Desta forma, o Empenhamento Organizacional pode ser vivido com níveis de intensidade diferentes, de acordo com as várias experiências, tendo diversas conseqüências nos comportamentos de trabalho (Meyer & Allen, 1997).

1.2.2. Antecedentes e conseqüentes do Empenhamento Organizacional Afetivo

O Empenhamento Organizacional Afetivo tem sido estudado como um antecedente com o intuito de compreender quais os seus efeitos a nível individual e organizacional (Lourenço, 2014). Meyer e Allen (1997) desenvolveram um modelo multidimensional de forma a compreender os antecedentes do Empenhamento Organizacional Afetivo, podendo ser categorizados como: causas próximas ou causas distantes. As causas próximas são os antecedentes que influenciam diretamente o Empenhamento Organizacional Afetivo e incluem as características do função, o tipo de contrato psicológico e as experiências de trabalho do colaborador (André, 2012). Por outro lado, as causas distantes influenciam as causas próximas e englobam: as características organizacionais (e.g., estrutura, tamanho e clima), as características pessoais (e.g., variáveis demográficas, variáveis disposicionais), as experiências de socialização (e.g., organizacional, familiar, cultural), o ambiente envolvente (e.g., taxa de desemprego, responsabilidades) e, finalmente, as práticas de recursos humanos (e.g., formação, recompensas, seleção) (André, 2012).

Segundo Meyer e Allen (1997), no que se refere às características pessoais, as variáveis demográficas (e.g., idade, sexo, habilitações literárias) e várias variáveis disposicionais (e.g., traços de personalidade e valores) têm sido consideradas antecedentes do Empenhamento Organizacional Afetivo. De facto, relativamente à idade, pode constatar-se que colaboradores mais velhos apresentam maiores dificuldades em encontrar novas oportunidades de emprego, o que os leva a considerarem o seu atual emprego mais atrativo (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990).

Também as variáveis situacionais – características da função e da organização - são consideradas preditoras do Empenhamento Organizacional Afetivo, as quais incluem o nível de autonomia, a incerteza de papéis, estilo de liderança, segurança no trabalho, tipo e variedade de tarefas a desempenhar (Bycio, Hacket & Allen, 1995, DeCotiis & Summers, 1987, Glisson & Durick, 1988, Niehoff, Enz & Grover, 1990, Randal, 1993, Zeffane, 1994, cit. por Bruno, 2007). Para além disso, as experiências vivenciadas pelo colaborador durante o primeiro mês são consideradas o antecedente mais relevante para o desenvolvimento do Empenhamento Organizacional Afetivo (Meyer, Bobocel & Allen, 1991). Deste modo, os colaboradores que vivenciam experiências de trabalho que vão ao encontro das suas expectativas, ou seja, apresentam experiências satisfatórias, desenvolvem um vínculo afetivo mais forte com a organização (Meyer et al., 1993). De facto as variáveis relacionadas com as características da função e as experiências de trabalho são as que mais se correlacionam e com maior consistência com o Empenhamento Organizacional Afetivo (Lourenço, 2014).

Relativamente às características estruturais da organização, as Práticas de Recursos Humanos, a relação com a chefia e o processo de comunicação são também considerados antecedentes do Empenhamento Organizacional Afetivo (Meyer & Allen, 1991). Segundo Simon e Coltre (2012), a liderança transformacional, o apoio organizacional, o apoio da chefia e colegas, o feedback sobre o desempenho, as funções desafiantes, percepção da responsabilidade social e justiça por parte da organização são considerados os melhores antecedentes do Empenhamento Organizacional Afetivo.

De acordo com Rodríguez, Franco e Santos (2005), as Práticas de Recursos Humanos apresentam uma forte correlação e mais consistente, o que reflete o seu impacto no Empenhamento Organizacional Afetivo dos trabalhadores. As Práticas de Recursos Humanos são as causas distantes que maior impacto têm sobre as causas próximas do Empenhamento Organizacional Afetivo, ou seja, que mais influenciam as experiências de trabalho, as características da função, a determinação dos papéis dos trabalhadores e o estabelecimento de contratos psicológicos (Rodríguez et al., 2005).

Para além dos antecedentes, também têm sido estudados os consequentes do Empenhamento Organizacional Afetivo de forma a compreender quais os seus efeitos e consequências nos colaboradores e na organização (Lourenço, 2014). De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007; cit. por Lourenço, 2014), são vários os estudos que afirmam que a componente afetiva do Empenhamento é a que mais influencia tem no desempenho organizacional.

Lourenço (2014) afirma que algumas variáveis como o desempenho, absentismo, *turnover* e outros comportamentos organizacionais podem ser considerados consequências do Empenhamento Organizacional Afetivo. O desempenho está, portanto, correlacionado positivamente com a componente afetiva, na medida em que um indivíduo com um elevado Empenhamento Afetivo apresenta melhores níveis de desempenho (Meyer & Allen, 1997; Vandenberghe, Bentein & Stinglhambe, 2004). Por outro lado, o Empenhamento Organizacional Afetivo correlaciona-se negativamente com o *turnover* e com o absentismo, ou seja, um Empenhamento Organizacional Afetivo mais elevado leva a uma redução do *turnover* e do absentismo (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Mais, Meyer e Allen (1997) verificaram que a componente afetiva do Empenhamento Organizacional se correlaciona positivamente com a assiduidade, isto é, os indivíduos que sentem um forte Empenhamento Organizacional Afetivo evitam faltar ao trabalho, encontrando-se motivados para desempenharem as suas funções. Para além disso, constatou-se a existência de correlação positiva entre a componente afetiva e os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., entreajuda, iniciativa para resolução de problemas) (Meyer et al., 2002). Por outro lado, o Empenhamento Organizacional Afetivo está negativamente associado a variáveis como o *stress* e o conflito trabalho-família (Meyer et al., 2002).

Em suma, o Empenhamento Organizacional Afetivo tem influencia na diminuição do *turnover* (Meyer & Allen, 1990; Meyer et al., 1993), no aumento dos níveis de desempenho (Allen & Meyer, 1996), na diminuição do absentismo (Meyer et al., 1993), aumento dos comportamentos de cidadania organizacional e redução do *stress* e conflito trabalho-família (Meyer et al., 2002).

1.3. Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho teve a sua origem no século XX, com o movimento da Escola das Relações Humanas e com base nos estudos de Elton Mayo realizados na

Western Electric Company, estudos estes que procuravam compreender o comportamento humano em contexto laboral e a motivação dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais (Subtil, 2010).

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho surgiu na literatura apenas em 1970, nos EUA, no âmbito da Conferência Internacional que decorreu na Universidade de Colúmbia (André, 2012; Lourenço, 2014). Contudo, não existe concordância relativamente à definição do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (Fernandes, 1996, cit. por Detoni, 2001). No entanto, as diversas definições partilham o facto de que a Qualidade de Vida no Trabalho é um constructo que caracteriza a relação entre o bem-estar do indivíduo e o seu trabalho, tendo em conta que as suas experiências de trabalho são satisfatórias (Rafael, 2014). De facto, a Qualidade de Vida no Trabalho está associada às funções desempenhadas, ao ambiente físico e social, ao sistema de carreiras e à relação trabalho-vida em geral, sendo um conceito que se distingue do conceito de satisfação no trabalho (Roan & Diamond, 2003; Rose, Beh, Uli & Idris, 2006; cit. por Rafael, 2010).

A Qualidade de Vida no Trabalho é assim um conceito multidimensional que inclui segurança no trabalho, saúde ocupacional, ambiente de trabalho, sistema de recompensas, renumeração, formação e oportunidade de desenvolvimento de carreira, participação na tomada de decisão, relação trabalho-vida pessoal, entre outros (Adhikari & Gautam, 2010; Connell, 2009; Hsu & Kernohan, 2006; Lau, 2000; cit. por Mosadeghrad, Ferlie & Rosenberg, 2011), ou seja, é um conceito que se preocupa com o impacto do trabalho nos indivíduos e no desempenho organizacional (Subtil, 2010). Assim, de acordo com Hackman e Oldham (1980; cit. por Lourenço, 2014), a Qualidade de Vida no Trabalho é vista como um ambiente de trabalho no qual o indivíduo é capaz de satisfazer as suas necessidades pessoais, ou seja, permite uma interação positiva entre o seu bem-estar físico e mental.

Segundo Mosadeghrad et al., (2011), o aumento da Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores é um pré-requisito para aumentar a produtividade organizacional. Deste modo, as organizações com um nível elevado de Qualidade de Vida no Trabalho apresentam uma maior produtividade e tornam-se altamente competitivas (Korunka, Hoonakker, & Carayon, 2008). A Qualidade de Vida no Trabalho tem assim impacto na redução do absentismo e *turnover* e no aumento da satisfação no trabalho (Havlovic, 1991; cit. por Mosadeghrad et al., 2011), aumentando a dignidade e a humanização do trabalho através da atribuição de tarefas com significado, fornecendo oportunidades de desenvolvimento, assegurando a segurança no emprego, renumerações e benefícios adequados, e possibilitando

condições de trabalho (Adhikari & Gautam, 2010; Havlovic, 1991; Hian & Einstein, 1990; cit. por Mosadeghrad et al., 2011).

Em suma, a Qualidade de Vida no Trabalho tem um impacto significativo nos comportamentos dos indivíduos tais como a identificação com a organização, satisfação no trabalho, Empenhamento Organizacional, esforço e desempenho no trabalho e *turnover* (Rafael, 2014). Deste modo, de acordo com Pereira e Bernhardt (2004), a Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental para o sucesso organizacional uma vez que a motivação dos colaboradores é essencial, pois, colaboradores desmotivados apresentam níveis de produtividade mais baixos, cometem mais erros e têm maior tendência para sofrerem mais acidentes de trabalho, absentismo e doenças profissionais.

1.3.1. Modelo da Qualidade de Vida de Walton

De todos os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidos, o modelo de Walton que surgiu na década de 70 do século XX, é o que mais se destaca por se revelar um quadro conceptual com boas qualidades (Rafael, 2014; Vargas, 2010). O modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton (1975) é constituída por oito dimensões: Compensação justa e adequada; Condições de trabalho (segurança e saúde); Oportunidades de aplicar e desenvolver capacidades; Oportunidades de crescimento avanço e desenvolvimento de carreira; Integração social na organização; Constitucionalismo; Relevância social; e Equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida.

A compensação justa e adequada é entendida como a renumeração adequada pelo trabalho realizado e consistente interna e externamente, isto é, a renumeração deve ser atribuída por comparação aos colegas e com base no mercado de trabalho (Walton, 1975). Note-se que o trabalho é encarado como um meio de subsistência e, como tal, o êxito nas outras dimensões depende do sucesso desta (Reddy & Reddy, 2010). Por Condições de trabalho entende-se a percepção que o indivíduo tem sobre as condições físicas do ambiente de trabalho e os fatores que podem influenciar e contribuir para um ambiente de trabalho hostil, prejudicando a saúde dos colaboradores (e.g., carga de trabalho, materiais e equipamentos) (Walton, 1975). Note-se que a insalubridade no trabalho acarreta problemas tanto para os colaboradores como para a organização, uma vez que diminuem a produtividade a médio e longo prazo (Reddy & Reddy, 2010). A Oportunidade de utilizar e desenvolver capacidades corresponde ao proveito do capital intelectual dos indivíduos com base na necessidade de autonomia, planeamento, incentivo ao uso das competências e capacidades

individuais, feedback do desempenho e resultados organizacionais (Walton, 1975). Por outro lado, a dimensão de Oportunidade de crescimento, avanço e desenvolvimento na carreira corresponde à possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal e segurança e estabilidade profissional (Walton, 1975). Relativamente à Integração social na empresa, esta dimensão refere-se à descentralização de desníveis elevados na escala hierárquica, ao carácter colaborativo, franqueza das relações interpessoais, isto é, a ausência de preconceito e existência de igualdade de oportunidades dentro da organização (Walton, 1975). No que diz respeito ao Constitucionalismo, este corresponde às normas e procedimentos organizacionais, implementação dos direitos dos trabalhadores e recurso contra decisões que o indivíduo considera injustas; tendo como indicadores a liberdade de expressão, imparcialidade e privacidade (Walton, 1975). A dimensão de Equilíbrio entre trabalho e espaço total de vida refere-se à percepção de equilíbrio entre o trabalho e outros aspetos da vida pessoal (e.g., horários estáveis, tempo de lazer) (Walton, 1975). Finalmente, a Relevância social está associada à avaliação da percepção do indivíduo sobre a imagem da organização na sociedade, da responsabilidade social, qualidade dos produtos, das práticas de emprego, das normas e da administração organizacional (Walton, 1975), enfatizando o sentimento de orgulho na organização e prevenindo o constrangimento social (Walton, 1975).

De acordo com Lourenço (2014), este modelo pode ser considerado o mais genérico, uma vez que evidencia o trabalho como um todo, não se cingindo apenas ao ambiente de trabalho, e tendo em conta os fatores relacionados com a vida pessoal. O modelo foca-se, assim, no reconhecimento do indivíduo enquanto membro do grupo, humanizando o trabalho, aumentando o bem-estar dos colaboradores e incluindo-os na tomada de decisão e resolução de problemas (Lourenço, 2014).

Desta forma, a implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho possibilita que os indivíduos obtenham uma maior estabilidade emocional, motivação, desempenho e resistência ao *stress*, refletindo assim a importância que a Qualidade de Vida no Trabalho tem nas organizações (Silva & Di Marchi, 1997, cit. por Vasconcelos, 2001).

1.4. Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo

A literatura sugere que as Práticas de Recursos Humanos têm um impacto positivo na Qualidade de Vida no Trabalho e no Empenhamento Organizacional Afetivo. De facto, há evidências de que as Práticas de Recursos Humanos estão positivamente associadas à

Qualidade de Vida no Trabalho (e.g., Rafael, 2014) e ao Empenhamento Organizacional Afetivo (e.g., Allen & Meyer, 1997; Esteves, 2008; McElroy et al, 2001; Meyer & Smith, 2000; Morais, 2013; Rafael, 2014). No entanto, são poucos os estudos empíricos publicados que relacionam as três variáveis.

A Teoria da Troca Social de Blau (1964, cit. por Martins, 2015) a qual inclui a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) serve como referencial teórico para a análise da relação entre as variáveis.

1.4.1. Relação entre Práticas de Recursos Humanos e Empenhamento Organizacional Afetivo

Através da revisão da literatura, verifica-se uma grande concordância relativamente à influencia das Práticas de Recursos Humanos no Empenhamento Organizacional Afetivo (Morais, 2013;). De facto, é através das Práticas de Recursos Humanos que os indivíduos avaliam a forma como são tratados pela organização (Mitlacher, 2008; cit. por Martins, 2015) e, assim, adaptam o modo como se comportam e as suas atitudes à organização (Huselid, 1995; Takeuchi, Lepack, Wang & Takeuchi, 2007).

Esta relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo pode ser explicada através da Teoria da Troca Social de Blau (1964; cit. por Martins, 2015). De acordo com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964, cit. por Martins, 2015), o indivíduo desenvolve uma relação de troca com a organização tendo por base a reciprocidade, isto é, um sentido de obrigatoriedade de retribuição (Gouldner, 1960). Deste modo, as organizações que implementam Práticas de Recursos Humanos que apoiam e valorizam os seus colaboradores, criam nos seus colaboradores uma percepção de troca social (Shore & Shores, 1995; cit. por Martins, 2015) que, consequentemente, leva a que estes criem uma ligação afetiva com a organização, esforçando-se mais para alcançar os objetivos (Wood & de Menezes, 1998).

Segundo McElroy, Morrow & Rude (2001), tendo em conta as práticas identificadas por Pfeffer (1998), o Empenhamento organizacional afetivo encontra-se, assim, positivamente correlacionado com as seguintes práticas de recursos humanos: Segurança de emprego; Recrutamento seletivo; Oportunidades de Participação; Renumeração com componentes contingentes ao desempenho; Formação e oportunidades de carreira; e Acesso a informação. Note-se, por exemplo, a prática de segurança no emprego promove a crença do indivíduo nos valores da organização, levando a que este desenvolva determinado grau de

Empenhamento Organizacional Afetivo e, conseqüentemente, incentiva a que o colaborador queira esforçar-se ainda mais (Rodríguez et al., 2005). Pode também verificar-se esta influencia através dos processos de seleção que procuram um perfil que vá ao encontro dos valores organizacionais, incentivando assim uma identificação mais imediata com a organização (Rodríguez et al., 2005). As estratégias de compensação são outra prática que influencia o Empenhamento Organizacional Afetivo, pois quando a compensação é acima da média e de acordo com o rendimento individual e organizacional, os trabalhadores podem perceber-na como uma forma de valorização, equidade e justiça organizacional, contribuindo assim para o seu vínculo emocional (Rodríguez et al., 2005). Por fim, McElroy et al., (2001), afirmam que as práticas relacionadas com a formação levam a que os colaboradores desenvolvam sentimentos de reconhecimento e importância pessoal, uma vez que são percebidas como práticas que consideram os recursos humanos como uma mais valia.

De facto, Meyer e Smith (2000) afirmam que as Práticas de Recursos Humanos contribuem para o Empenhamento Organizacional Afetivo, uma vez que através destas a organização demonstra o seu apoio e empenhamento para com os colaboradores. Ou seja, quanto melhor os indivíduos perceberem as Práticas de Recursos Humanos, maior será o seu Empenhamento Organizacional Afetivo (Barbosa, 2012). No entanto, estas apenas influenciam o Empenhamento Organizacional Afetivo de forma desejável se forem implementadas em conjunto e tendo em conta a estratégia de negócio e a cultura organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Em suma, se as organizações compreenderem quais as variáveis que desenvolvem o empenhamento organizacional afetivo, podem implementar práticas de recursos humanos que estimulem a criação de um vínculo afetivo com a organização, o que por sua vez irá levar a um melhor desempenho de ambas as partes (Amâncio, 2011). Logo, para atingir uma vantagem competitiva, a gestão de recursos humanos passa por estimular a adoção e prática de comportamentos de “amor à camisola” por parte dos trabalhadores (Moreira, 2009).

Surge assim a primeira hipótese: *H1 – As Práticas de Recursos Humanos estão positivamente associadas ao Empenhamento Organizacional Afetivo.*

1.4.2. Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo

Relativamente à Qualidade de Vida no Trabalho e o Empenhamento Organizacional Afetivo, é importante uma avaliação contínua e constante das características do local de trabalho de cada indivíduo (e.g., condições de trabalho, carreira, vida pessoal, avaliação do desempenho) de forma a verificar a existência de Qualidade de Vida no Trabalho e, consequentemente um aumento do desempenho, produtividade e Empenhamento Organizacional Afetivo (Carvalho, 2005). As organizações podem promover o Empenhamento Organizacional Afetivo através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, do estabelecimento de uma relação de confiança entre ambos e de uma forte cultura organizacional (Asgari & Dadashi, 2011; cit. por Lourenço, 2014), promovendo assim a Qualidade de Vida no Trabalho que, por sua vez, fará com que o indivíduo desenvolva um Empenhamento Organizacional Afetivo (Permarupan, et al., 2013).

Vários autores identificaram a existência de uma relação positiva e significativa entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Empenhamento Organizacional Afetivo (e.g., Chang, 2001; Rafael, 2014). De facto, num estudo de Marques, Carvalho-Freitas, Morais e Almeida (2010) verificou-se que o Empenhamento Organizacional Afetivo se correlacionava positivamente com a renumeração, oportunidades de crescimento pessoal, respeito da organização pelos direitos dos colaboradores, equilíbrio trabalho-vida pessoal e relevância do trabalho. Também um estudo de Huang, Lawler e Lei (2007) verificou que o Empenhamento Organizacional estava positivamente associado às seguintes dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho: equilíbrio trabalho-família, comportamentos de supervisão, compensação e benefícios.

Asgari e Dadashi (2011, cit. por Lourenço, 2014) e Permarupan et al. (2013) afirmam que as dimensões da qualidade de vida que mais influenciam o Empenhamento Organizacional Afetivo são as condições de trabalho e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira. No entanto, o Empenhamento Organizacional Afetivo correlaciona-se positivamente com outras dimensões como a descentralização, a renumeração e os benefícios (Normala, 2010).

Relativamente aos estudos realizados com amostras portuguesas, destacam-se os estudos realizados por Nunes (2008), Rafael (2014), Rafael e Lima (2008b) que vão ao encontro dos resultados encontrados na literatura, isto é, verifica-se uma relação linear entre o Empenhamento Organizacional Afetivo e a Frequência de Qualidade de Vida no Trabalho.

Desta forma, a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser tido em consideração pelas organizações que pretendam promover a satisfação no trabalho dos seus funcionários, como também provocar um sentimento de Empenhamento para com a organização (Normala, 2010). Neste sentido, pode formular-se as seguintes hipóteses relativas à relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo como:

H2a – *A Qualidade de Vida no Trabalho Frequência está positivamente associada ao Empenhamento Organizacional Afetivo;*

H2b – *A Qualidade de Vida no Trabalho Importância está positivamente associada ao Empenhamento Organizacional Afetivo.*

1.4.3. Relação entre Práticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho

Relativamente à relação entre as Práticas de Recursos Humanos e a Qualidade de Vida no Trabalho, poucos foram os estudos que relacionaram ambas as variáveis. No entanto, num estudo de Rafael (2014), verificou-se a existência de uma relação positiva e significativa entre a Qualidade de Vida no Trabalho Frequência e as seguintes Práticas de Recursos Humanos: Oportunidades de Formação, Oportunidades de Participação, Oportunidades de Carreira, e Acesso à Informação. Deste modo, surgem as seguintes hipóteses relativamente à relação entre as Práticas de Recursos Humanos e a Qualidade de Vida no Trabalho:

H3a – *As Práticas de Recursos Humanos estão positivamente associadas à Qualidade de Vida no Trabalho Frequência;*

H3b – *As Práticas de Recursos Humanos estão positivamente associadas à Qualidade de Vida no Trabalho Importância.*

1.4.4. Relação entre Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo

Finalmente, com base na revisão da literatura verificou-se a existência de uma relação entre as Práticas de Recursos Humanos e a Qualidade de Vida no Trabalho (Barbosa, 2012; Meyer & Smith, 2000; McElroy et al., 2001) e o Empenhamento Organizacional Afetivo (Rafael, 2014), bem como uma relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Empenhamento Organizacional Afetivo (Chang, 2001; Permarupam et al., 2013; Nunes, 2008; Rafael, 2014; Rafael & Lima, 2008b). Assim, tendo em conta as relações entre as três

variáveis encontradas na literatura, pressupõem-se que a Qualidade de Vida possa desempenhar um papel mediador na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo. Desta forma, surgem as seguintes hipóteses:

H4a – *A Qualidade de Vida no Trabalho Frequência atua como variável mediadora na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo;*

H4b – *A Qualidade de Vida no Trabalho Importância atua como variável mediadora na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo.*

2. Método

2.1. Participantes

A amostra é constituída por 246 indivíduos, 90 (36,6%) do sexo masculino e 156 (63,4%) do sexo feminino, cujas idades variam entre os 20 e os 63 anos ($M=36,76$; $DP=11,815$). Esta é uma amostra heterogénea quanto ao sector de atividade integrando assim diferentes profissionais de diferentes áreas (e.g., gestores, lojistas, bancários, operadores de emergência médica, psicólogos, professores, dentistas, entre outros). Relativamente às habilitações literárias, 18 participantes (7,3%) concluíram o segundo ciclo do ensino básico, 67 (27,2%) terminaram o terceiro ciclo do ensino básico, 39 (15,9%) frequentaram o ensino superior, 105 (42,7%) concluíram uma licenciatura e, finalmente, 17 (6,9%) concluíram um mestrado ou doutoramento.

2.2. Procedimento

As aplicações foram realizadas no âmbito do projeto de investigação sobre “*Qualidade de Vida no Trabalho e Variáveis e Comportamentos Organizacionais*”, coordenado por Manuel Rafael. Decorreram em várias organizações, tendo sido efetuadas com a colaboração de alunos da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações.

Para a recolha dos dados, foram estipulados critérios relativamente à idade e à situação profissional. No que diz respeito à idade estabeleceu-se um critério de delimitação de idade mínima que se situou nos 18 anos. Relativamente à situação profissional, as

aplicações foram efetuadas apenas a adultos trabalhadores com o mínimo de seis meses de experiência profissional. Todos os participantes leram e concordaram com um consentimento informado, imediatamente antes de responder.

2.3. Instrumentos de Medida

2.3.1. Questionário sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Trabalho

Esteves (2008), no âmbito do projeto de investigação de doutoramento, construiu um Questionário sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos com o objetivo de avaliar a percepção dos trabalhadores relativamente às Práticas de Gestão de Recursos Humanos do sector bancário português e compreender se estas vão ao encontro das “práticas de elevado desempenho” encontradas na literatura.

O Questionário é composto por 31 itens que avaliam dimensões como: segurança no emprego, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de participação e acesso a informação. É de referir que a prática de recrutamento seletivo não foi avaliada, uma vez que Esteves (2008) concluiu que não existiam diferenças significativas entre organizações no que diz respeito a esta prática de gestão de recursos humanos. Para responder ao questionário foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos (1- “Discordo completamente”; 2 – “Discordo”; 3 – “Nem concordo nem discordo”; 4 – “Concordo”; 5- “Concordo completamente”).

Segundo Esteves (2008), o Questionário apresentou uma boa consistência interna (.70), com alfas de Cronbach elevados em cada dimensão variando entre .77 e .87. Também no estudo de Marinho (2012) se verificou a boa consistência interna do Questionário, com alfas de Cronbach a variar entre .73 e .91.

2.3.2. Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

O Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho de Rafael e Lima foi primeiramente criado com o intuito de avaliar somente a importância da QVT, no entanto, rapidamente se considerou fundamental avaliar também a frequência com que a QVT era experienciada pelos trabalhadores. Deste modo, a segunda versão do inventário foi criada tendo em conta duas escalas: a escala da importância de QVT e a escala da frequência de QVT (Rafael & Lima, 2008a).

O Inventário de QVT é composto por 60 itens que avaliam seis grandes dimensões da QVT: 1) Características do trabalho/emprego, formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais (16 itens); 2) Carreira – promoção, reconhecimento e componente económica (12 itens); 3) Relações sociais e justiça no trabalho (8 itens); 4) Equilíbrio trabalho-família (9 itens); 5) Trabalho e lazer (5 itens); e, finalmente, 6) Condições de trabalho (10 itens). As respostas a cada um dos itens, tanto da escala de importância como da escala de frequência da QVT, foram dadas de acordo com uma escala de Likert de seis pontos (1- “Nada frequente”; 2 – “Pouco frequente”; 3 – “Relativamente frequente”; 4 – “Frequente”; 5 – “Bastante frequente”; 6 – “Muito frequente”). No final do questionário está contemplado um espaço onde os indivíduos podem indicar qual a frequência e importância de alguns acontecimento considerados importantes (na profissão ou organização) e que não foram contemplados nos itens (Rafael& Lima, 2008a).

Relativamente à sua validade, os autores verificaram que o inventário apresenta uma consistência interna satisfatória na medida em que os valores do alfa de Cronbach das dimensões variam entre .89 e .93. Também nos estudos de Lourenço (2014), Melo (2011), Oliveira (2009) e Subtil (2010) os alfas de Cronbach variaram entre .89 e .96, .88 e .96, .80 e .93, .85 e .96, respetivamente, o que vem confirmar a boa consistência interna dos itens relativamente às dimensões.

2.3.3. Escala de Empenhamento Organizacional Afetivo

O Questionário de Empenhamento Organizacional foi desenvolvido por Allen e Meyer (1990) e Meyer et al. (1993) de modo a avaliar as três dimensões do empenamento organizacional: Empenhamento Organizacional Afetivo, Empenhamento Organizacional de Continuidade e Empenhamento Organizacional Normativo. Inicialmente o questionário era composto por 24 itens (Allen & Meyer, 1990), tendo sido reduzidos para 18 após revisão (Meyer et al., 1993), sendo as respostas avaliadas de acordo com uma escala de Likert de 7 pontos que varia entre 1-“Discordo completamente” e 7-“Concordo completamente”. Este é um questionário muito utilizado dado os seus elevados índices de precisão encontrados em vários estudos (e.g., EOA com .87, EOC com .75 e EON com .79).

Bruno (2007) realizou a tradução e adaptação do Questionário para a população portuguesa, tendo reduzido a escala de Likert de 7 para 5 pontos (1-“Discordo totalmente”; 2-“Discordo”; 3-“Nem concordo nem discordo”; 4-“Concordo”; 5-“Concordo completamente”) de forma a obter respostas mais perceptíveis e menos extensas. Assim, a proposta final de

Bruno (2007) é composta por 26 itens apresentando um índice de precisão da escala total de .94. Relativamente à Escala de Empenhamento Organizacional Afetiva utilizada no presente estudo, esta é composta por 6 itens que avaliam o grau em que o indivíduo se sente vinculado emocionalmente à organização. “Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização” ou “Sinto-me ‘emocionalmente ligado’ à minha Organização” são exemplos de itens que compõe a escala de empenhamento organizacional afetivo. Os estudos de Honório (2009), Marques (2010), Monteiro (2010), Oliveira (2012) e Subtil (2010), também demonstraram a boa consistência interna da Escala de Empenhamento Organizacional Afetivo com alfas de Cronbach de .84, .87, .84, .82 e .91, respetivamente.

3. Resultados

Na presente secção apresentam-se primeiramente as medidas de tendência central, de dispersão e de consistência interna, sendo reveladas as médias, desvios-padrão e índices alfa de Cronbach das três escalas. Por fim, são testadas as hipóteses de investigação, através da utilização de análises de correlação e de regressão linear múltipla.

Análise Descritiva

O Quadro 1 apresenta uma análise descritiva dos dados recolhidos, expondo as médias, desvios-padrão e alfas de Cronbach dos instrumentos utilizados.

Quadro 1 –Médias, Desvios-padrão e Alfas de Cronbach

| | Nº Itens | Média | Desvio- padrão | Alfa de Cronbach |
|-----------------|----------|-------|-------------------|---------------------|
| PRH | 31 | 3,00 | 0,73 | 0,95 |
| EOA | 6 | 3,44 | 1,04 | 0,91 |
| QVT Importância | 60 | 5,33 | 0,49 | 0,96 |
| QVT Frequência | 60 | 3,95 | 0,80 | 0,97 |

Legenda: PRH – Práticas de Recursos Humanos; EOA – Empenhamento Organizacional Afetivo; QVT Importância – Qualidade de Vida no Trabalho Importância; QVT Frequência – Qualidade de Vida no Trabalho Frequência

O valor médio obtido para a escala de Práticas de Recursos Humanos (PRH) (M=3,00; DP=0,73), tendo em conta que pode variar de 1 a 5, demonstra que houve uma

avaliação média por parte dos colaboradores, ou seja, percebem que a sua organização implementa práticas de recursos humanos de forma moderada.

A Escala de Empenhamento Organizacional Afetivo (EOA), por sua vez, apresenta um valor ligeiramente superior à média ($M=3,44$; $DP=1,04$) numa escala de 1 a 5, podendo considerar-se que os colaboradores, estão, em geral, moderadamente empenhados afetivamente para com a organização.

Relativamente ao Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, em relação à Importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT Importância), obtiveram-se valores muito elevados ($M=5,33$; $DP=0,49$), numa escala de 1 a 6, o que demonstra que os colaboradores consideram a qualidade de vida no trabalho uma condição muito importante; por outro lado, relativamente à Frequência da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT Frequência) com que experienciam qualidade de vida no trabalho, os valores obtidos foram moderados ($M=3,95$; $DP=0,80$), o que demonstra que experienciam, ainda com alguma frequência, qualidade de vida no trabalho.

Para avaliar a consistência interna das escalas do presente estudo, procedeu-se à análise do coeficiente de precisão de Cronbach, que expressa o grau de fiabilidade dos instrumentos utilizados. Como se pode constatar no Quadro 1, os valores de alfa de Cronbach situam-se todos acima do valor de .70 recomendado por Nunnally (1978, cit. por Marôco & Garcia-Marques, 2013).

Análise Correlacional

Com o objetivo de estudar a relação entre as variáveis em estudo (PRH, QVT Importância, QVT Frequência e EOA), procedeu-se ao cálculo das correlações que se apresentam no Quadro 2. Para a escolha do coeficiente de correlação a utilizar, procedeu-se à realização do teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors, com o intuito de estudar a distribuição das variáveis na população.

Quadro 2 – Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnoff

| | Kolmogorov-Smirnoff | Sig. |
|-----------------|---------------------|------|
| PRH | 0,58 | 0,42 |
| EAO | 0,09 | 0,00 |
| QVT Importância | 0,09 | 0,00 |
| QVT Frequência | 0,31 | 0,20 |

De acordo com o presente teste, as variáveis PRH e QVT Frequência seguiam uma distribuição normal, por outro lado, as variáveis EOA e QVT Importância seguiam uma distribuição não normal. Deste modo, não foi possível assumir a normalidade das variáveis procedendo-se então à utilização de métodos não paramétricos, nomeadamente o coeficiente de correlação de Spearman, para analisar as correlações entre as variáveis.

Quadro 3 – Correlações de Spearman

| | PRH | EOA | QVT Importância | QVT Frequência |
|-----------------|--------|---------|-----------------|----------------|
| PRH | | | | |
| EOA | ,485** | | | |
| QVT Importância | ,074 | ,151* | | |
| QVT Frequência | ,674** | 0,507** | ,218** | |

Legenda: *p<0,01, **p<0,05

O coeficiente de correlação entre a variável PRH e EOA, revela-se moderado e significativo ($r = .485$, $p < 0.05$), o que corrobora a hipótese de investigação H1 - *As Práticas de Recursos Humanos estão positivamente associadas ao Empenhamiento Organizacional Afetivo*. Relativamente à QVT verificou-se que a escala QVT Frequência apresenta uma correlação forte e positiva com o EOA, no entanto, a escala QVT Importância apresenta uma correlação fraca e significativa ($r = .151$, $p < 0.01$). Deste modo, corrobora-se a hipótese H2a – *A Qualidade de Vida no Trabalho Frequência está positivamente associada ao Empenhamiento Organizacional Afetivo* e refuta-se a hipótese H2b – *A Qualidade de Vida no Trabalho Importância está positivamente associada ao Empenhamiento Organizacional Afetivo*.

Relativamente à relação entre as PRH e a QVT, o coeficiente de correlação apresentado no Quadro 3, indicam a existência de uma correlação forte e positiva entre as

PRH e a QVT Frequência ($r = .674$, $p < 0.05$), comprovando-se a hipótese H3a – *As Práticas de Recursos Humanos estão positivamente associadas à Qualidade de Vida no Trabalho Frequência*. No entanto não se verifica correlação entre as PRH e a QVT Importância ($r = .074$, n.s.) sendo assim refutada a hipótese H3b – *As Práticas de Recursos Humanos estão positivamente associadas à Qualidade de Vida no Trabalho Importância*.

Análise de Regressão Linear

Os baixos coeficientes de correlação encontrados para a escala de Importância justificam o facto de não se ter considerado a escala QVT Importância no estudo da regressão. Foi, assim, utilizado o Método de Regressão Linear Múltipla, devendo-se ter em conta, no que se refere à QVT, o facto de apenas ter sido considerada a escala de Frequência.

Finalmente, as últimas hipóteses de investigação incluem um efeito de mediação. Baron e Kenny (1986) propuseram um método para definir e testar os efeitos de mediação que se tornou um dos mais utilizados na literatura. Os autores apresentam três condições que devem verificar-se para que exista efeito de mediação: a) existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; b) existir uma relação significativa entre a variável mediadora e a variável dependente; e c) a relação entre a variável independente e a variável dependente ser significativamente mais fraca, ou não significativa, quando a variável mediadora é incluída no modelo. Assim, para que se verifique o efeito de mediação entre as variáveis em estudo, as PRH devem ter uma relação significativa com a QVT, a QVT deve ter uma relação significativa com o EOA e, por último, a relação entre as PRH e o EOA deve tornar-se mais fraca com a adição da QVT ao modelo. Uma vez que as PRH não apresentam uma relação significativa com a QVT Importância, pode-se refutar a hipótese H4b – *A Qualidade de Vida no Trabalho Importância atua como variável mediadora na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo*. Para testar o efeito de mediação, Baron e Kenny (1986) sugerem a estimação de modelos de regressão e análise de coeficientes de regressão e de determinação.

O Quadro 3 permite constatar que as condições a) e b) se verificam, uma vez que a relação entre PRH e QVT Frequência ($r = .674$, $p < 0.05$) e a relação QVT Frequência e EOA ($r = .507$, $p < 0.05$) são significativas. Assim, é necessário apenas averiguar a condição c) para confirmar ou rejeitar a existência de um efeito de mediação. Para tal, foi utilizado o método da regressão linear múltipla, que permite descrever as relações entre as variáveis. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 4.

O coeficiente de determinação representa a dimensão do efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente, indicando, portanto, o grau de ajustamento do modelo utilizado aos dados. O coeficiente de determinação ajustado (R_a^2) aumentará, de um modelo para o outro, apenas se a adição da nova variável conduzir a um melhor ajustamento dos dados. O outro coeficiente apresentado no Quadro 4, o coeficiente de correlação estandardizado (β), fornece informação relativa às variáveis preditoras, indicando o efeito destas na variável dependente, que pode ou não ser significativo (revelado por Sig.).

Quadro 4 – Regressão Linear Múltipla

| | | R_a^2 | β | Sig. |
|-----------------|-----------------------|---------|---------|-------|
| Modelo 1 | Habilitações | -0,004 | 0,021 | 0,742 |
| Modelo 2 | Habilitações | 0,225 | 0,013 | 0,770 |
| | PRH | | 0,491** | 0 |
| Modelo 3 | Habilitações | 0,289 | 0,045 | 0,412 |
| | PRH | | 0,267** | 0 |
| | QVT Frequência | | 0,328** | 0 |

** . Valor significativos para $p < 0,01$.

Nas regressões lineares, foi primeiro utilizada as habilitações/formação como variável de controlo (Modelo 1), tendo-se constatado que esta variável não tem um efeito significativo na predição do EOA ($\beta = -0.004$; n.s.). Adicionou-se de seguida, no Modelo 2, a variável PRH, tendo-se confirmado a existência de uma relação significativa entre esta variável e o EOA ($\beta = 0.491$, $p < 0.01$). O coeficiente de determinação deste modelo indica que as variáveis habilitações e PRH explicam 22,5% da variabilidade total do EOA.

No Modelo 3, quando a QVT Frequência é introduzida, o valor β da PRH diminui de 0.491 para 0.267 e este mantém-se um preditor significativo, sendo que a QVT Frequência também exerce um impacto significativo no EOA ($\beta = 0.328$, $p < 0.01$). Assim, verifica-se um efeito de mediação da QVT Frequência na relação entre as PRH e o EOA, corroborando-se a hipótese H4a – *A Qualidade de Vida no Trabalho Frequência atua como variável mediadora na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo.*

4. Discussão

A presente investigação tinha como objetivo analisar a relação entre as Práticas de Recursos Humanos, a Qualidade de Vida no Trabalho e o Empenhamento Organizacional Afetivo, bem como analisar se a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta um efeito de mediação na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo.

A análise dos dados recolhidos através da aplicação dos três questionários, o Questionário sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Esteves (2008), o Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho de Rafael e Lima (2008a) e a Escala de Empenhamento Organizacional Afetivo de Bruno (2007), revelou a existência de associações positivas entre todas as variáveis, exceto na relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho Importância e as Práticas de Recursos Humanos, tendo-se assim corroborado a maioria das hipóteses.

De acordo com os dados obtidos, verificou-se assim uma relação positiva entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo, resultados que vão no sentido dos estudos de Barbosa (2012), Meyer e Smith (2000) e McElroy et al. (2001) segundo os quais a percepção de implementação de Práticas de Recursos Humanos traduz-se num aumento do Empenhamento Organizacional Afetivo dos colaboradores. Verificou-se também que a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho é caracterizada por uma associação positiva ao Empenhamento Organizacional Afetivo dos colaboradores, resultado consistente com as investigações de Chang (2001), Permarupam et al., (2013), Nunes (2008), Rafael (2014) e Rafael e Lima (2008b). Em relação às Práticas de Recursos Humanos e a Qualidade de Vida no Trabalho, verificou-se também a existência de uma relação positiva entre ambas as variáveis, à semelhança do resultado obtido por Rafael (2014). Por último, a existência de um efeito de mediação da Qualidade de Vida no Trabalho na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional foi também explorado, tendo-se verificado, com base nos dados, o papel da Qualidade de Vida no Trabalho como variável mediadora na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo.

A Teoria da Troca Social de Blau (1964, cit. por Martins, 2015) pode ser explicativa da relação encontrada entre as variáveis, tendo por base a norma da reciprocidade de Gouldner (1960), na medida em que o indivíduo ao perceber Qualidade de Vida no Trabalho e a implementação de Práticas de Recursos Humanos por parte da organização irá

retribuir desenvolvendo um vínculo afectivo com esta, isto é, um Empenhamento Organizacional Afetivo. Assim, os resultados demonstram a importância das organizações investirem na implementação de Práticas de Recursos Humanos que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho, levando assim a que os colaboradores desenvolvam um Empenhamento Organizacional Afetivo.

Embora se tenha comprovado a existência de relações entre as variáveis e um efeito de mediação da Qualidade de Vida no Trabalho na relação entre Práticas de Recursos Humanos e Empenhamento Organizacional Afetivo, seria importante replicar o estudo de forma a confirmar os resultados obtidos. Para além disso, seria também interessante compreender se e em que medida as diferentes dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho apresentam um papel de mediação na relação entre as Práticas de Recursos Humanos e a Qualidade de Vida no Trabalho, bem como verificar se esse efeito de mediação ocorre com outros tipos de Empenhamento Organizacional (instrumental ou normativo).

No que diz respeito às variáveis, apenas se explorou a relação entre as variáveis psicológicas (Práticas de Recursos Humanos, Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional Afetivo), sendo também interessante considerar as variáveis demográficas (e.g., sexo, faixa etária, tipo de contrato, entre outros), de modo a compreender de que forma as diferenças individuais influenciam a percepção da implementação de Práticas de Qualidade de Vida, a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e o Empenhamento Organizacional Afetivo.

O presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente, na amostra e no Inventário da Qualidade de Vida no Trabalho. Relativamente à amostra, por ter sido recolhida numa grande variedade de organizações, é heterogénea, sendo assim interessante restringir a amostra às diferentes áreas de negócio. É ainda importante referir a existência de uma diferença considerável entre a dimensão da amostra no que concerne o sexo, isto é, verificou-se uma grande disparidade relativamente ao número de indivíduos do sexo feminino (156) comparativamente ao masculino (90) o que poderá ter influenciado os resultados obtidos.

Em relação ao Inventário da Qualidade de Vida no Trabalho e uma vez que a escala de QVT Importância se revelou pouco útil para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, seria importante desenvolver o instrumento. Por outro lado, tendo em conta os resultados obtidos verifica-se que a escala não cumpre os objetivos pretendidos, podendo assim considerar-se a sua eliminação de forma a contribuir para o desenvolvimento do inventário e diminuir o custo e tempo de aplicação.

Contudo, apesar das limitações encontradas, verificou-se uma consistência dos resultados com a literatura existente, sendo que quanto mais elevada é a percepção de implementação de Práticas de Recursos Humanos, mais elevada é a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho e, conseqüentemente, mais elevado é o Empenhamento Organizacional Afetivo, demonstrando a importância que estas relações possuem tanto nos colaboradores como nas organizações. No entanto, verificou-se que os resultados obtidos relativamente à relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o Empenhamento Organizacional Afetivo são relativamente baixos, sendo importante implementar Práticas de Recursos Humanos que melhor se adequem às necessidades dos colaboradores e das organizações, de modo a aumentar o Empenhamento Organizacional Afetivo, isto é, o vínculo afetivo desenvolvido pelos colaboradores.

As Práticas de Recursos Humanos e a Qualidade de Vida no Trabalho são fundamentais no contexto atual das organizações na medida em que contribuem para a sustentabilidade das organizações no mercado competitivo em que se inserem. É através destas práticas e medidas que é possível fomentar a motivação e o Empenhamento Organizacional Afetivo que, conseqüentemente, permite a identificação e o investimento nos grandes talentos responsáveis pelo sucesso das organizações.

Em suma, salienta-se a importância da implementação de Práticas de Recursos Humanos nas organizações, bem como da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e do vínculo afetivo dos colaboradores com a organização. Desta forma é possível responder ao grande objetivo da Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações que procura promover o bem-estar, motivação e desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho e sucesso das organizações.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Amâncio, L. R. (2011). *Relação entre responsabilidade social, empenhamento organizacional afectivo e percepção de apoio organizacional: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- André, S. C. (2012). *Relação entre a qualidade de vida no trabalho e o compromisso organizacional afectivo: Um estudo de caso aplicado numa multinacional da indústria alimentar*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISPA-Instituto Universitário das Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Barbosa, R. E. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e intenções de saída: Compromisso uma variável mediadora?* Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISPA-Instituto Universitário das Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Carvalho, H. I. (2005). *Higiene e segurança no trabalho e suas implicações na gestão dos recursos humanos: O sector da construção civil*. Dissertação de Mestrado em Sociologia – Especialização em Organizações e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Minho: Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

- Chang Junior, J. (2001). *Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: Uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo*. Dissertação de Doutorado em Administração. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J.F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed), Lisboa: Sílabo.
- Detoni, D. J. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: Estudos de caso em agro-indústrias*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Dissertação de Doutorado em Gestão – Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 35(6), 735-750.
- Honório, C. J. (2009). *Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: que relação?: estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 18(4), 409-423.
- Lourenço, M. I. (2014). *A importância dos valores de vida e qualidade de vida no trabalho no compromisso afetivo à organização*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do

- Trabalho e das Organizações. Évora: Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marques, R. J. (2010). *Empenhamento organizacional e percepção de apoio organizacional: estudo exploratório com uma amostra de trabalhadores do sector dos dispositivos médicos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Marques, A., Carvalho-Freitas, M., Morais, K., & Almeida, L. (2010). Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: um estudo no setor bancário. *Encontro Da Associação Nacional De Pós--Graduação E Pesquisa Em Administração*, 34.
- Martins, C. F. (2015). *As práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento afetivo dos trabalhadores temporários: O papel moderador do setor de atividade*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294
- Melo, E. R. D. (2011). *Teletrabalho, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da tecnologia da informação*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the " Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, Sage Publications, Califórnia.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Monteiro, J. M. (2010). *Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: estudo exploratório no sector da valorização e tratamento de resíduos sólidos urbanos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Monteiro, L. (2012). Boas práticas de recursos humanos. In A. L. Neves & R. F. Costa (Coords.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 518-523). Lisboa: Editora RH.
- Monteiro, C. S. (2014). *Práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional no setor Bancário português*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Moreira, H. C. (2009). *Qualidade de vida no trabalho, empenhamento organizacional afectivo e intenção de turnover: que relações se estabelecem?: Estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

- Morais, A. R. (2013). *Força da gestão dos recursos humanos, compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos. Lisboa: ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170-181.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nascimento, J. L. (2012). Comprometimento. In A. L. Neves & R. F. Costa (Coords.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 518-523). Lisboa: Editora RH.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75.
- Nunes, I. F. (2008). *Qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional: Estudo exploratório em contexto de outsourcing*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Oliveira, P. A. (2012). *Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Pereira, R. N., & Bernhardt, A. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG*, 2(6), 51-55.
- Permarupan, P. Y., Al-Mamun, A., & Saufi, R. A. (2013). Quality of work life on employees job Involvement and affective commitment between the public and private sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 268.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Rafael, M. (2010, Fevereiro). *O Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Construção e dados psicométricos de uma nova proposta de medida de QVT*. Comunicação apresentada no VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Braga: Universidade do Minho

- Rafael, M. (2014). *Qualidade de Vida o Trabalho: O que nos diz a investigação em Psicologia?* Conferência. Actas do 11.º Congresso Internacional de Segurança e Saúde no Trabalho, Porto: Fundação Cupertino de Miranda.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008a). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT-I/F). Versão experimental para investigação*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (Julho, 2008b). *Quality of work life: Findings from a Portuguese study*. Comunicação apresentada no XXIX International Congress of Psychology, Germany, Berlin.
- Reddy, L.M. & Reddy, M.P. (2010). Quality of work life of employees: Emerging dimensions. *Asian Journal of Management Research*, 827-839
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2), 1-27.
- Rodríguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. (2005). *O Compromisso Organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos*. Lisboa: ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: Estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(1).
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70.
- Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 1H5-192.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Souza, É. P. D., & Marques, A. L. (2014). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações. *Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – eneo*, 8.
- Subtil, M. A. (2010). *Qualidade de vida no trabalho: relação entre dimensões da qualidade de vida no trabalho e o empenhamento organizacional afetivo: Estudo exploratório numa amostra portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Vargas, T. I. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e stresse profissional: Influência da variável sexo e estudo das relações entre as dimensões da QVT e o stresse profissional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(1), 23-35.
- Walton, R. (1975). Criteria for quality of work life. In L. E. Davis & R. L. Cherns (Eds.), *The Quality of Working Life: Problems, Prospects, and the State of the Art* (pp. 12-54). USA, New York: Free Press.
- Wood, S., & De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.